

## Título: La aplicación de la teoría “The Long Tail” al escenario digital latinoamericano.

Autor: José Luis Requejo Alemán

Resumen: Este trabajo tiene por objeto analizar la aplicación de las tres fuerzas que dan origen a la teoría de la larga cola (Anderson, 2007) en el escenario digital latinoamericano y ver así las posibilidades que tiene su implantación en dicha zona geográfica. Para ello se ha hecho una recopilación de artículos de revistas y boletines de instituciones de referencia obligada, organizándolos en torno a las citadas tres fuerzas.

### 1. INTRODUCCIÓN

La teoría de la *larga cola* (LC), “*The Long Tail*”, es bastante reciente. Podría definirse como un nuevo modelo de sostenibilidad económica de los negocios en Internet, en virtud del cual adquieren más eficacia los mercados de nicho y por ello se multiplican exponencialmente. Lo prometedor de este modelo para economías en expansión como la latinoamericana es que, por primera vez, los pequeños y medianos negocios de esta zona tienen una oportunidad más viable de alcanzar un desarrollo sostenible en el tiempo, cuidando muy bien dónde invierten.

Se trata de un fenómeno en construcción y, por tanto, el panorama que ofreceré a continuación no es más que un primer recopilatorio de pistas que existen en esta dirección, organizadas de acuerdo al esquema de tres fuerzas original que el formulador de esta teoría, Chris Anderson (Anderson, Wired, 2004), estableció en un principio para hablar con propiedad de la LC.

Además de mi relación estrecha con América Latina, mi interés por este fenómeno en esta región se sostiene en las cifras de crecimiento registradas en los últimos dos años: los suscriptores de teléfonos móviles aumentaron un 35%, los usuarios de Internet lo hicieron en un 48%, las conexiones de banda ancha en 101%. Además –según América Economía Intelligence– los tenedores de tarjetas de crédito bancarias sumaron en 2007 más de 156 millones en América Latina y el Caribe (América Economía, 2008, pág. 2). En total, el volumen

---

<sup>1</sup> José Luis Requejo Alemán es Doctor en Periodismo y Máster en Gestión de Empresas de Comunicación por la Universidad de Navarra. Ha sido Director de Programa de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura, Perú, y ha ejercido la docencia universitaria durante más de seis años. Ha sido cofundador de la Revista de Comunicación, perteneciente al catálogo Latindex. Es árbitro de dos prestigiosas revistas científicas latinoamericanas en Brasil y Chile

de transacciones ha ascendido a más de 10 mil 900 millones de dólares en el año 2007, superando en un 20% los pronósticos elaborados para esta región por distintas consultoras de negocios (América Economía, 2008, pág. 8).

## **2. LA TEORÍA DE “THE LONG TAIL”.**

Hablar de la LC exige aceptar primero que estamos hablando de un mercado potencial distinto a los anteriormente conocidos, regidos por distintas reglas, muchas de las cuales están todavía por descubrir. El mercado tradicional ha girado siempre en torno a un número reducido de productos con éxito (hits) que eran consumidos por una masa amplia, heterogénea y dispersa que muchas veces conseguía agotar la oferta. En términos económicos esto se conoce como la regla del 80/20. Es decir, que un 80% de los ingresos netos de una empresa dependían de la venta o comercialización de un 20% de sus productos.

Frente al mercado tradicional, el que surge con la LC es un mercado de multitudes que tiene tres características principales y distintivas:

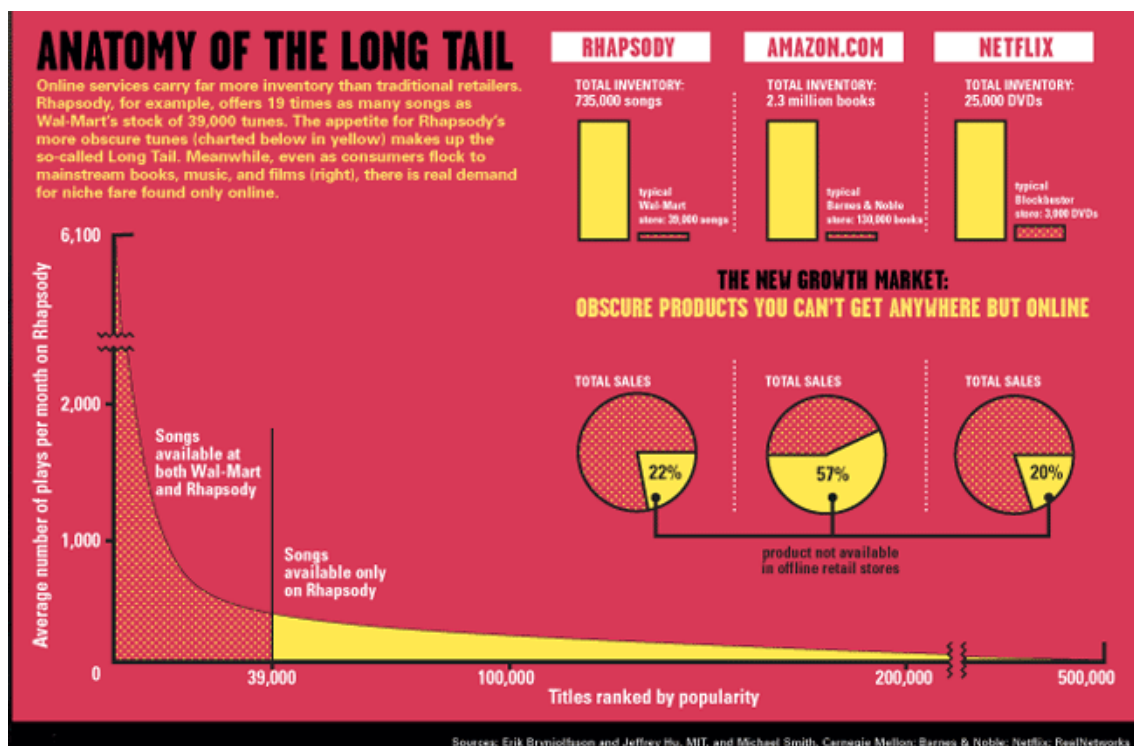
1. Este mercado depende de modo vital y en exclusiva de Internet. En todas sus maneras y modalidades. Sin la red de redes, este mercado dejaría de existir. La mayor cantidad de prestaciones de este mercado carecen de soporte físico y procuran apoyarse mucho en la infinita capacidad de memoria que ofrece Internet, desde las necesidades de exhibición, hasta las necesidades de cobro y pago. Por ejemplo, gracias a este respaldo muchos nuevos negocios ya no requieren desarrollar una capacidad de almacenamiento elevada y, por tanto, se produce un abaratamiento de costes en las empresas.
2. Está integrado por una multitud de mercados de nicho, que han proliferado en los últimos 10 años, donde la venta de lo que tiene escasa demanda es el corazón del negocio- En consecuencia, se produce una ampliación infinita de las opciones de compra que el consumidor final tiene a su disposición; y...
3. Finalmente, para cerrar los acuerdos y transacciones dentro de él, este mercado depende de modo decisivo de un incremento cada vez mayor de la capacidad de distribución física, lo que podría leerse de dos maneras: o se extiende a través del crecimiento de transnacionales de trayectoria y prestigio en el sector logístico como DHL, Ups, Fedex, MRW, entre otros; o a través de la alianza estratégica de estos

servicios con otros más pequeños pero significativos para el espacio geográfico en el que se desempeñan.

La última característica depende mucho del tipo de empresa o compañía. Me explico. Esta teoría fue demostrada con el análisis de tres empresas pioneras en internet: Rhapsody, Netflix y Amazon. Las dos primeras no tenían ninguna dependencia de la distribución física, porque trabajaban con servicios con soporte en internet. Sin embargo, Amazon, al trabajar con libros, tenía una dependencia mayor de espacios y distribución física.

A toda esta gama de productos raros o de escasa presencia en las grandes superficies comerciales se les conoció como “oscuros” o “grises”, porque no se trataban de productos queridos por las multitudes, sino por demandas muy puntuales y constantes. En el caso de Rhapsody y Netflix el porcentaje de productos “grises” inaccesibles por otra vía que no fuera internet alcanzaba entonces un 20%. En el caso de Amazon, el porcentaje superaba el 50%.

Comparando el volumen de esta oferta “gris” con los servicios tradicionales ofrecidos por las grandes superficies, supermercados o malls, estos tres negocios superaban por amplia ventaja de opciones la oferta acostumbrada de productos grises. Por ejemplo, la oferta de música “gris” de Rhapsody superaba 19 veces la oferta tradicional de un gigante de las ventas como Walmart. Como se ofrece en el cuadro siguiente:



Fuente: (Anderson, Wired, 2004)

Como muestra el gráfico, es el trabajo con ese 20% de productos “grises” o de escasa demanda lo que hace que la cola se prolongue hasta el infinito (Anderson, 2007, p. 52). De cara al marketing convencional, un punto claramente distintivo parece ser la posibilidad de una distribución inteligente, no intrusiva, que incrementa a su vez la eficiencia de *insights* o puntos de contacto entre el producto y el consumidor final, convirtiendo al soporte que lo transmite en más pertinente y oportuno de lo que hasta el momento ha sido cualquier instrumento de promoción.

Anderson explica el origen de este fenómeno como la conjunción de tres fuerzas que operan dentro del mercado tradicional (Anderson, 2007, pp. 54-57):

- a) La democratización de las herramientas de producción. Que se inicia con la proliferación a gran escala del ordenador personal y que transforma a sujetos individuales cualesquiera en potenciales productores de contenido, con posibilidades ilimitadas.
- b) La democratización de las herramientas de la distribución. Aquí el logro más importante es la supresión del soporte físico a favor de la proliferación de soportes digitales virtuales que terminan abaratando tremendamente costes de almacenamiento, catalogación y accesibilidad.
- c) La conexión entre la oferta y la demanda. El desarrollo de eficaces herramientas de búsqueda y recuperación de información ha puesto al alcance de cualquiera muchos productos o informaciones que antiguamente podrían considerarse de difícil acceso o ubicación. La eficiencia desarrollada por estas interfaces hace que incluso las recomendaciones o sugerencias sean cada vez más pertinentes y relevantes para cualquiera que se atreva a navegar o indagar por algo. Esto multiplica los esfuerzos individuales de rastreo e incrementa su posibilidad de acierto, a un menor costo de tiempo y dinero.

Me queda un aspecto esencial por subrayar. A diferencia de otros, el especialista Francis Pisani no resume la LC en una especie de equilibrio entre estas tres fuerzas o factores, sino que más bien pone énfasis en la última:

"La primera fuerza, la democratización de la producción, puebla la larga cola. La segunda fuerza, la democratización de la distribución, hace que todo se pueda conseguir. Pero estas dos fuerzas no son suficientes. Es solo cuando la tercera fuerza interviene, la que ayuda a la gente encontrar lo que quiere en esta súper

abundancia de variedad, que el potencial de la larga cola se libera verdaderamente" (Pisani, 2006).

### **3. ¿QUÉ TIENE QUE VER ESTO CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN?**

Como su nombre indica, los medios de comunicación han sido tradicionalmente quienes han activado esta relación entre oferta y demanda. Existen múltiples teorías que los catalogan de auténticos guardabarreras o de tener el privilegio de poder manipular el foco de la luz pública y direccionarlo hacia donde ellos lo creían más necesario. Los medios han ejercido durante más de medio siglo esta responsabilidad en virtud de una delegación tácita que los usuarios finales les adjudicaron.

En un primer momento de esta evolución, las nuevas y potentes interfaces de búsqueda y recuperación de información se transformaron en los nuevos intermediarios. Nadie puede negar el protagonismo que tuvieron, en su momento, buscadores como Altavista, Yahoo y más recientemente Google. Sin embargo, con la inserción del servicio de Internet en los teléfonos móviles y la elevación exponencial de las prestaciones de estos dispositivos portátiles, la batalla por el monopolio de la intermediación se ha trasladado hacia los operadores.

El poder de las compañías telefónicas sobre la distribución de contenidos y, por tanto, sobre esa ansiada conexión entre la oferta y la demanda, radica en que estas organizaciones han concretado mejor no sólo un nuevo soporte sino sobre todo una nueva ventana de exhibición o enlace con el usuario final: el teléfono móvil. La sustitución es inminente: el usuario permanece cada vez más tiempo enganchado a estas pequeñas pantallas. Las estadísticas globales (Nieto, 2008) ya indican que los móviles han superado en tiempo de visionado a las pantallas de televisión y a los ordenadores, lo que los convierte en el aparato clave para la agitada industria de la electrónica de consumo.

Por ejemplo: luego del último lanzamiento del Iphone, protagonizado por Steve Jobs, disponible desde el 29 de junio de 2007, es sorprendente cómo un alto directivo de Telefónica le adjudica a este dispositivo un 59% de la facturación por navegación en banda ancha, lo cual –en cifras brutas– supera el uso de Internet vía portátiles.

Según el alto ejecutivo, este consumo se debe a una mayor facilidad en el uso de este dispositivo. Pero no puede negarse también que este soporte es asociado intrínsecamente y de modo automático a mensajes cotidianos e íntimos que son más relevantes para los usuarios

finales. Si a esto le sumamos la posibilidad de navegar por Internet y disponer de esa memoria infinita que provee la red, entonces contamos con el soporte tecnológico que puede plantear muchos retos a la industria de los medios. En síntesis, los móviles personifican todas las ventajas e inconvenientes que la supresión del soporte está ofreciendo a la industria de la comunicación.

Para los medios, el riesgo estriba en que todo lo negativo que le ha pasado a la industria de la música le ocurra a la industria de la comunicación en general y a gran escala. Este cambio está tardando unos cuantos años, pero con la aparición de los nuevos teléfonos móviles (3G), es casi seguro que esta mudanza se acelerará.

#### 4. EL FENÓMENO EN AMÉRICA LATINA

En Latinoamérica existen dos operadoras de teléfonos que están librando una batalla interesante en este rubro: la española Telefónica y la mexicana América Móvil. Entre ambas alcanzan índices de penetración que superan el 80% dentro de la región (Signals Telecom Consulting, 2008). Hasta hace unos años, estas operadoras coparticipaban, de modo minúsculo, de la inversión publicitaria existente. Sin embargo, la tendencia indica que seguirán comiéndose la inversión publicitaria destinada a los medios tradicionales hasta obligarlos a establecer sociedades estratégicas, fusiones o exterminarlos como competidores de importancia. A sus espaldas yacen inermes las empresas tradicionales del sector de la música y del cine, así que sería muy lógico anticipar que el siguiente objetivo al que pretenden darle un buen mordisco es a la televisión, la reina del mercado publicitario en este continente.

Siguiendo el modelo de análisis que plantea Anderson, lo primero que habría que ver es si estas empresas cumplen con extender las tres fuerzas que se deben dar en un mercado para que el poder de la LC se despliegue en toda su magnitud:

**Sobre la democratización de las herramientas de producción.** La amplia y agresiva geografía de Latinoamérica ha pulverizado durante muchos años las expectativas de conexión física del continente. Sin embargo, la telefonía móvil requiere de un despliegue físico menor, lo que la sitúa a la cabeza de las alternativas más viables para conseguir esta tan ansiada integración comunicativa. Máxime cuando las poblaciones rurales siguen superando el 50% del total de la población económicamente activa. Esta es una diferencia sustancial con respecto a otras regiones del mundo donde la principal herramienta para la creación de contenidos ha sido el

ordenador personal. En América Latina parece ser que uno de los dispositivos más usados para la gestión de información empieza a ser el teléfono móvil.

A esto se suman las proyecciones más optimistas que empiezan a bosquejarse sobre la Convergencia Fija-Móvil (FMC) en la región: se calcula que para fines de 2008 habrá cinco millones de clientes UMTS en América Latina (Grassi, 2008). En primera instancia, esto comprometerá fuertes sumas de inversión en capacidad instalada, por encima de la inversión en calidad de los contenidos. Pero no es descabellado calcular que pronto se necesitará establecer los mecanismos adecuados para el retorno del capital y que una de las principales estrategias de las operadoras será incrementar el volumen del tráfico para monetizar con mayor facilidad el capital inyectado. Erasmo Rojas, director para América Latina y el Caribe de 3G Américas afirmó:

“Continuamos viendo nuevas redes y numerosas expansiones de los servicios HSDPA de 3G por parte de los operadores de GSM en toda América Latina junto con mayores tasas de penetración. Todavía existe mucho potencial de crecimiento en nuevos clientes y oportunidades aún mayores con la expansión de los servicios de 3G tanto a usuarios post pagos como pre-pagos [...] Las redes HSDPA por parte de 25 operadores en 14 países contribuyen a estos incrementos en sus ingresos por servicios de valor agregado tales como el push de correo electrónico, la descarga de música y vídeo y el acceso a redes sociales” (América Economía.com, 2008).

Para garantizar que este factor de proyección se concrete en la región hace falta dos aspectos importantes: homologar los estándares de transmisión de banda ancha, que en estos momentos oscilan entre los 300 kb/seg y los 512kb/seg, según Felipe Lamus, Business Public Relations Manager in Emerging Markets de Cisco (América Economía, 2008, pág. 3). Este estándar normalizará la cifra de proyección inicial. Pero además hace falta algo todavía más importante: la seguridad sigue siendo una asignatura pendiente para el sector. A pesar de que ya hay varias iniciativas que intentan garantizar la seguridad de los datos personales que circulan por la red, persiste la percepción de inseguridad en los nuevos internautas que se suman al consumo digital. Esto es un freno al desarrollo del e-Commerce. Como dice George Lever, gerente de Estudios de la Cámara de Comercio de Santiago de Chile y director del Centro de Estudios de la Economía Digital “no es que la sensación de inseguridad inhiba a los que ya son *heavy users* de Internet, sino más bien lo que hace es inhibir la suma de nuevos e-Compradores” (América Economía, 2008, pág. 4).

Finalmente, aunque no menos importante, está la necesidad de establecer una forma de pago que gane en transparencia para el usuario final de forma que éste se entere de qué está pagando. Las propuestas son distintas y van desde la fijación de una tarifa plana, que ahorraría muchas explicaciones hasta la oferta de tarifas exhaustivas.

El país que ha dado más pasos firmes para conseguir estos estándares es Brasil, considerado por algunos como un país con dimensiones de continente. Su tasa de incorporación de jóvenes al e-Consumo es la más elevada de la región y sus estándares de banda ancha, así como su cultura plásti-digital<sup>ii</sup>, permiten establecer desde estas coordenadas una perfecta comunicación con toda la oferta exterior de la LC mundial (América Economía, 2008, pág. 3).

**Sobre la democratización de las herramientas de la distribución.** Paralelo a los esfuerzos que Telefónica y América Móvil vienen desarrollando en la telefonía fija, estas mismas operadoras libran una batalla por el predominio de la telefonía en 3G se desarrolla actualmente en el continente. Ambas intentan competir no sólo con los mejores dispositivos sino también por ofrecer los mejores contenidos de aquellos temas que a los consumidores de la región les parecen más valiosos: la música y los videojuegos (Faundes Berkhoff, 2008).

“Sin embargo, según Otero, no son estos entretenimientos los que generarán mayores ingresos a las compañías, sino el acceso de banda ancha 3G habilitado por las redes UMTS/HSPA, que es una tecnología derivada de la GSM y que, según la organización 3G Americas, en 2012 contará con un 78% de los suscriptores de telefonía móvil de tercera generación y 1.300 millones de clientes [...] Actualmente los datos representan un 12% de la facturación por suscriptor promedio, pero a 2013 crecería al 30%”, dice López, de Pyramid. La chilena Entel –que firmó recientemente una alianza comercial con el gigante móvil Vodafone– lanzó una terminal 3G, modelo Samsung F250, con opciones de venta para los usuarios prepago. Considerando que más del 80% de los usuarios de telefonía móvil en América Latina son de este segmento, se espera que las otras firmas sigan sus pasos” (Faundes Berkhoff, 2008).

El otro tema que cabe preguntarse respecto a este apartado es qué tantos esfuerzos están desplegando las empresas para poner en internet todo tipo de ofertas que puedan vincularse como opciones a todo tipo de búsquedas. Tradicionalmente los productos más consumidos mundialmente por internet han sido coches y entretenimiento (Britton & McGonenal, 2007, pág. 86). Sin embargo, en América Latina, destacan en primer lugar los libros, la música y las



películas (21,4%), luego el turismo y los viajes (16,9%), seguidos de los artículos electrónicos (13,9%), *software* (12,3%), electrodomésticos (9,1%), servicios (7,7%), flores y regalos (6,7%). Es importante subrayar que según lo detalla el mismo informe los principales destinatarios de las compras son en su mayoría los miembros de la familia y el hogar o casa (39,4%) y que sólo el 35,6% se compran para ellos mismos. A mucha distancia, sobrevive la oficina como un tercer destinatario de las compras por Internet, con un 10,7% (América Economía, 2008, pág. 7).

La multiplicación de estas empresas en América Latina es un hecho. A la actividad desplegada por las mismas se ha sumado en años más recientes el fenómeno del Low Cost, que en algunos rubros ya está catalogado más como un estilo de vida que como un modelo de negocio (Vivancos, 2008). El abaratamiento de costes que supone la eliminación de intermediarios es una ventaja muy apreciada en América Latina.

**Sobre la conexión entre la oferta y la demanda.** Según Pisani, si las dos fuerzas anteriores son importantes para la existencia de la LC, este último factor es decisivo para que la LC libere toda su fuerza. Para empezar, sería bueno identificar las principales ventanas de exhibición y venta que se utilizan en el continente. Según América Economía Intelligence, el 32% del e-Gasto hecho por los latinoamericanos corresponde a adquisiciones hechas en el exterior. De este volumen de inversión hecho, el líder es Amazon.com, con 49,4% de las preferencias, seguido por Ebay.com, con 11,4%. Y el atractivo de esta preferencia por la oferta externa radica en su variedad y diversificación (América Economía, 2008, pág. 4).

Junto al establecimiento de las redes físicas adecuadas están las herramientas de producción de contenidos on-line. Según informaciones recogidas en las Jornadas Contenido Móvil Américas, realizado en Miami el 08 y 09 de octubre de 2008, las herramientas que se demandan más en los dispositivos portátiles son Facebook y Youtube, con quienes el sector de operadoras tiene todavía muchas alianzas pendientes por realizar (Marciello, 2008).

## 5. CONCLUSIONES

1. Para seguir el fenómeno de la LC en Latinoamérica hace falta prestar mucha atención al desarrollo de la televisión por internet y a la batalla entre las principales operadoras de telefonía móvil. Aunque en el sector los dos actores más importantes son Movistar y América Móvil, no se debe ignorar el reciente desembarco en el continente del gigante

europeo Vodafone, en Chile. Asimismo, es importante seguir la evolución de este mercado en Brasil, porque es el país donde se han desarrollado con más empeño las condiciones necesarias para el incremento del e-commerce.

2. Los tres retos más importantes para liberar todo el poder de la LC y establecer una línea de negocio esperanzadora para las PYMES latinoamericanas son la homologación del ancho de banda en todo el continente, el diseño de un plan tarifario más transparente y el incremento de los niveles de la seguridad para los negocios on-line.
3. En esta carrera por la distribución sólo triunfará aquel operador que ofrezca mayores prestaciones para dialogar con todas las compañías y en todas las interfaces posibles (Twitter, Facebook, Yahoo, Google, Flickr, Wordpress, Wikies, etc). Esto quiere decir que, a partir de ahora, a los operadores de telefonía no les bastará con abaratar los costos para dialogar entre operadores, sino que tendrán que iniciar una batalla adicional por ofrecer contenidos más atractivos. Esto que se dice fácil es un auténtico quebradero de cabeza para las compañías.
4. En esta carrera por la distribución, el segundo aspecto clave es integrar las operaciones ordinarias de las empresas a la telefonía móvil. Esto es complicado, porque nuevamente estamos hablando de sistemas de código fuente cerrado, difíciles de gestionar desde un mismo soporte y menos desde un mismo operador. Por tanto, esta revolución y su rapidez de cambios dependerá de lo rápido que los sistemas de gestión de las empresas se conviertan en plataformas más dialogantes y compatibles. Si la industria se ha desarrollado en su mayoría en códigos fuente cerrados, será muy complicado transformar el sistema para que dialogue con los móviles en un tiempo récord. No obstante, existen ya empresas que han empezado a implantar sistemas de información basados en *software* libre, con códigos fuente abiertos que permiten su rápida integración en las operaciones ordinarias de las organizaciones.

## **6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

AMÉRICA ECONOMÍA. (2008). *Informe sobre Comercio Electrónico (B2C) en América Latina. Rompiendo los pronósticos*. México: América Economía.

- AMÉRICA ECONOMÍA.COM. (15 de Setiembre de 2008). "Explosiva alza del GSM y banda ancha móvil". Recuperado el 30 de Octubre de 2008, de América Economía.com: <http://beta.americaeconomia.com/125569-Explosiva-alza-de-GSM-y-banda-ancha-móvil-.note.aspx>
- ANDERSON, C. (2007). *The Long Tail. How endless choice is creating unlimited demand*. London: Random House.
- ANDERSON, C. (2004, 10 12). "The Long Tail". Recuperado el 28 de octubre de 2008 de Wired: <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>
- BRITTON, D., & MCGONEGAL, S. (2007). *The Digital Economy Fact Book*. Washington: The Progress & Freedom Foundation.
- FAUNDES BERKHOFF, A. (2008). "¿Quién da más?" Recuperado el 15 de Julio de 2008 de *AméricaEconomía.com*: <http://beta.americaeconomia.com/72459-DIV¿Quién-da-másDIV.note.aspx>
- GRASSI, T. (2008). "El futuro de la convergencia fija móvil". Recuperado el 30 de Octubre de 2008, de América Economía: <http://beta.americaeconomia.com/131972-El-futuro-de-la-convergencia-fija-móvil.note.aspx>
- MARCIELLO, A. (2008). "Tarifa plana y claridad en el servicio, claves para el desarrollo de la Internet móvil", Recuperado el 30 de Octubre de 2008, de Frecuenciaonline: <http://www.espanol.frecuenciaonline.com/home/contenidos.php?id=68&identificaArticulo=2500>
- NIETO, A. (2008). Lecciones de la sesión sobre "Ciudadano, mánager, mercado de la comunicación" ofrecidas por el profesor Nieto en el Master en Gestión de Empresas de Comunicación el 14 de Marzo de 2008, 82. Pamplona, Navarra, España.
- PISANI, F. (18 de Octubre de 2006). La larga cola ¿abundancia o diversidad? Recuperado el Enero de 2008, de francispisani.net: [http://www.francispisani.net/2006/10/la\\_larga\\_cola\\_a.html](http://www.francispisani.net/2006/10/la_larga_cola_a.html)
- SIGNALS TELECOM CONSULTING. (2008). "Estrategias de IPTV en América Latina". Buenos Aires: Signals Telecom Consulting.
- THE ECONOMIST. (2008). "From major to minor. The music industry". The Economist.

THE ECONOMIST. (2007). "More than a game. Video-game industry", consultado en The Economist.com:

[http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story\\_id=102386](http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story_id=102386)

17

VIVANCOS, M. (2008). "'Low cost': estilo de vida y modelo de negocio". Harvard Deusto Business Review, 68-72.

---

<sup>i</sup> En esta historia de sustituciones hay dos precursores: la música y los videojuegos móviles. La primera ya ha caído un 72% en volumen de ventas (The Economist, 2008), por los problemas que le ha ocasionado esta revolución de la distribución y, concretamente la supresión del soporte. El segundo empieza a moverse con dificultad pues la posibilidad de contar con una memoria infinita en Internet hace que éste entorno sea más propicio para una evolución más rápida de las distintas versiones de juegos y se restrinja el uso de las consolas (The Economist, 2007).

<sup>ii</sup> Esta cultura no es otra que el uso de tarjetas de crédito en el mercado. Según una encuesta realizada por América Economía Intelligence (AEI), entre la comunidad de lectores de América Economía, se encontró que "el 71,6% de los usuarios en América Latina prefiere la tarjeta de crédito para sus pagos por Internet, seguido de la tarjeta de débito (9,5%), pago contra entrega (8,3%) y depósito en cuenta bancaria (8%). Las perspectivas de la industria apuestan a que el peso de las tarjetas de crédito dentro del total de los pagos realizados en comercio electrónico siga creciendo" (América Economía, 2008, pág. 4).